



**Francesc Giralt Canadell,**  
director de Formación y Desarrollo  
de **Grupo Generali**

Francesc Giralt Canadell es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Inició su trayectoria profesional vinculado ya a temas de formación y recursos humanos. Ha pasado por varias etapas profesionales en empresas como Grupo C.A.E. (Control y Aplicaciones), participando en el proceso de creación y lanzamiento del departamento de RR.HH. Posteriormente se incorporó a Grupo Vitalicio a fin de crear una consultoría interna de formación, selección y desarrollo, cargo desde el que fue accediendo a otros puestos de responsabilidad. Actualmente, compagina la Dirección de Formación y Desarrollo de Grupo Generali España AIE con la Dirección del Área de Formación Comercial de Vitalicio Seguros.

Alberto Martín

# En un escenario de crisis, la apuesta por la formación supone una ventaja competitiva

**Grupo Generali es el tercer grupo asegurador europeo, presente en más de 40 países y con más de 30 millones de clientes. En España, cuenta entre sus filiales con las empresas Estrella Seguros y Vitalicio Seguros. Está llevando adelante con éxito un ambicioso proyecto de mejora de rentabilidad y crecimiento y, como un paso más en su proyecto de optimización de la estructura organizativa, ha reorientado su estructura de RR HH con la que, integrando las unidades preexistentes, se propone “ayudar al negocio y desarrollar el talento”, apoyando la consecución de los objetivos de negocio**

## ¿Cuándo y con qué misión nació el departamento de Formación y Desarrollo de Generali?

El área de Formación y Desarrollo de Grupo Generali España –integrado en la División Corporativa de RR HH– es el fruto de la unificación de los ámbitos de Formación y Desarrollo originarios de las compañías del grupo: Vitalicio y Estrella Seguros. Esta área está actualmente integrada en una sociedad denominada Grupo Generali España AIE cuya misión es la de proveedora de servicios del grupo. En definitiva, formamos parte de un centro de servicios compartidos orientado a la mejora de la calidad y eficiencia de los procesos de soporte a la actividad aseguradora.

Actualmente cubrimos los siguientes ámbitos: formación comercial, formación corporativa y desarrollo de recursos directivos, selección de personal y desarrollo de recursos humanos, empleando a 16 personas. Asimismo, se está trabajando en el diseño de un nuevo departamento de Comunicación Interna.

No obstante, los antecedentes de una área de este tipo, específicamente destinada a la función de formación y desarrollo, se remontan muchos años atrás. Inicialmente se trataba de dar soporte a la red de sucursales y mediadores, mediante la impartición de formación de carácter técnico y el apoyo al lanzamiento de nuevos productos, concibiéndose la formación exclusivamente como un instrumento de soporte a la actividad comercial y de ventas.

## Pero ha evolucionado...

Efectivamente. Los nuevos requerimientos y exigencias del sector, unidos a un crecimiento muy importante de la actividad y negocio de la compañía, hicieron necesario un replanteamiento y un nuevo dimensionamiento de la función de formación, hasta el momento gestionada centralizadamente y bajo otros parámetros.

## ¿Cuál fue este replanteamiento?

En primer lugar se procedió a una descentralización efectiva de la gestión de la formación, a través de la creación de la figura del responsable regional de Formación, ubicado en cada una de las territoriales. Así se pasó de la idea del “monitor” de formación –concepto asentado en una época anterior marcada por una estructura centralizada– a otra más en línea con un consultor y dinamizador interno, basado tanto en una descentralización de la gestión de la formación como en su integración efectiva en la estructura comercial y de negocio. De hecho, se trata de una figura más de la estructura territorial

comercial, integrada y ubicada en la misma, si bien funcionalmente dependiente de RR HH.

Evidentemente su “rol” ha sufrido cambios y, por descontado, ha de adecuarse permanentemente a fin de adaptar su cometido a las necesidades planteadas por la estructura comercial y el negocio. De hecho, al igual que nuestra área, es una figura que ha de ir evolucionando con el proyecto de la compañía y la propuesta planteada en cada momento.

En paralelo y no menos importante, hemos ido asentando progresivamente el concepto de gestión integral de RR HH, hecho que culminó con la integración y unificación de la función de Formación dentro del modelo de gestión de RR HH. Todo ello sin limitar ni restringir, sino todo lo contrario, su vinculación con los ámbitos puramente de negocio. La integración de la estructura de Formación en la estructura comercial y de negocio creo que es un elemento diferenciador y crítico de nuestro modelo. De esta forma, la consideración inicial de la formación como herramienta de soporte a la actividad comercial y de ventas se

## La integración de la estructura de Formación en la estructura comercial y de negocio es un elemento diferenciador y crítico de nuestro modelo

complementa con la idea de la formación como instrumento para el desarrollo del potencial humano del grupo y, por ello, al servicio de una política de recursos humanos.

Asimismo, esta integración ha permitido articular –bajo un mismo prisma y coordinación– actuaciones formativas que, formando parte de un único proyecto o estrategia, impactan en diferentes colectivos, ya sean agentes o empleados.

## ¿Cuál cree que debe ser entonces la función de RR HH en Generali?

Creo que la incidencia de RR HH en las decisiones estratégicas, organizativas o de cualquier tipo vinculadas con el negocio son cada vez mayores. La formación debe servir a fines específicos vinculados con el negocio, pero coordinadamente dentro de una política de RR HH al servicio de la organización.

## ¿Cómo se orienta la actuación de su área?

La actuación del equipo de Formación y Desarrollo se orienta a la creación y desarrollo de un sistema

integrado de gestión de personas que facilite a Grupo Generali España la consecución de objetivos estratégicos como una mayor capacidad de respuesta y adaptación de la organización y de la plantilla al mercado y a los objetivos de rentabilidad y de crecimiento de negocio; mejorar la orientación del desempeño profesional y la cultura de la empresa hacia el compromiso interno y de calidad de servicio al cliente; incrementar la eficiencia y el control en la gestión de las políticas de formación y desarrollo y en los costes; y la diferenciación en el sector seguros por la gestión de los RR HH, como ventaja competitiva sostenible.

Para conseguirlo, planteamos tres áreas de actividad claves: la primera, el cliente interno, que debe tener la garantía de obtener el servicio necesario con un alto nivel de calidad; en segundo lugar, la propia unidad de Formación y Desarrollo, que tiene que dotarse de estructuras políticas, sistemas de gestión y procedimientos con criterios de eficacia, eficiencia y sencillez; y la tercera, aunque no la última en importancia, es el desarrollo de las personas que formamos Generali España de acuerdo con las necesidades estratégicas del negocio de forma que el progreso y la mejora profesional de nuestros equipos garantice el éxito perdurable de la estrategia del Grupo Generali en su conjunto.

## ¿Qué metodologías y planes formativos emplean en su grupo?

La aplicación de una nueva regulación legal en nuestro sector, junto con las necesidades de acceso recurrente a la formación por parte de nuestro

equipo humano, han acelerado el desarrollo de metodologías complementarias –no sustitutivas– de la presencial. El lanzamiento de un nuevo entorno virtual con varios portales de formación, el proyecto de “factoría virtual” que permite la producción interna de contenidos *e-learning*, etc. son estrategias de fondo que, durante el presente ejercicio, se alternan con el lanzamiento de nuevos programas presenciales, dentro de una secuencia lógica de acciones concretas alineadas con la realidad del negocio.

## La actual situación económica ¿ha provocado algún cambio en la orientación de la formación que imparten?

La tendencia en tiempos de crisis es la de eliminar “gastos no necesarios”. Puede parecer una paradoja, pero ante este nuevo escenario de crisis, la apuesta por la formación –al igual que lo puede ser por la innovación– es un elemento que supone a la vez una oportunidad y una diferenciación. En nuestro sector, y dadas sus características, la diferenciación en cualquier ámbito de la gestión de los RR HH

—especialmente en formación y desarrollo— supone una importante ventaja competitiva. Esta diferenciación quizás sea más difícil de concretar en otros ámbitos.

**En su caso ¿se ha recortado o aumentado el gasto en formación?**

La aplicación de políticas de formación —siempre que sean concretas y alineadas con la estrategia de negocio, en tanto que necesarias para el desarrollo y sostenimiento del mismo— no son discutidas ni objeto de recortes. Desde este punto de partida, no hemos disminuido la inversión ni ralentizado la puesta en marcha de nuevos programas.

**¿Ha cambiado el tipo de empleado que recibe formación?**

En términos generales podemos decir que las políticas de formación tienden a una extensión y posibilidades de acceso cada vez mayores —tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo— dada su “inevitabilidad” en la situación actual. Ello, junto con la aplicación creciente de políticas de desarrollo y de promoción de la igualdad, amplían los colectivos que acceden a la misma.

**¿Recurren al outsourcing en formación?**

Una característica diferencial de nuestro modelo es la capacidad de producir internamente contenidos con un alto grado de adaptación. No en vano disponemos de un extenso catálogo de materiales propios y la capacidad de virtualizar contenidos. En apenas un año hemos desarrollado internamente cerca de 40 cursos de formación *e-learning*. No obstante, también promovemos la colaboración con consultoras externas a fin de mejorar y adaptar nuestros procesos de formación interna. Asimismo, externalizamos aquellos proyectos altamente especializados o de carácter estratégico que requieran de un profundo conocimiento y experiencia en cuanto a su implantación, si bien solemos utilizar a nuestra estructura de formadores internos como cadena de transmisión.

Finalmente se establece otra línea de colaboración basada en acuerdos de “*partenariado*” para la adquisición de *know how* que permita incorporar novedades a los procesos formativos internos.

**¿Evalúan el resultado y retorno de la inversión en formación que realizan?**

Es, por decirlo de alguna manera, nuestra asignatura pendiente. Actualmente estamos vinculando a nuestro sistema de información

**Aplicación de las nuevas tecnologías**

Francesc Giralt asegura que en su sector, “los requerimientos actuales que plantea la formación tanto de empleados como redes de distribución —desde un punto de vista operativo e incluso legal— no se pueden limitar a los esquemas tradicionales o clásicos. Tanto desde el punto de vista operativo, metodológico como de gestión”. Por eso, explica, que junto con el desarrollo de un modelo de gestión de RR HH, la aplicación de las nuevas tecnologías de la formación quizás sea uno de los grandes proyectos acometidos. “Tengamos en cuenta que el desarrollo territorial de nuestras redes de oficinas y agencias, la consolidación de una red de distribución extensa y con una gran capilaridad (más de 5.500 mediadores), junto con la necesidad de gestionar eficientemente los recursos destinados a Formación y Desarrollo, exigen un uso decidido y racional de las nuevas tecnologías, garantizando una adecuada combinación con otros sistemas formativos”, subraya. En este sentido, recuerda que la formación de mediadores, por el elemento de vinculación y fidelización que supone, plantea una serie de requerimientos y exigencias distintas y matizadas a las de los empleados de plantilla.

Giralt destaca que en este 2009 han lanzado un nuevo entorno virtual de formación denominado Gener@: “Es básicamente un ‘punto de encuentro’ de todos los que formamos parte

de Grupo Generali. Se trata de un espacio web o campus de formación compuesto por una serie de herramientas y utilidades que posibilita el acceso, tanto de empleados como de mediadores, a todo un conjunto de soluciones formativas”

A fin de adaptar el plan de formación a las necesidades concretas de cada individuo, Gener@ incluye una serie de portales de formación específicos para cada colectivo (empleados, mediadores, auxiliares, etc.). Ello permite un alto grado de personalización de la oferta formativa adaptándola a las circunstancias y requerimientos existentes en cada caso.

Actualmente tienen diez portales de formación en funcionamiento, una plataforma LMS adaptada al grupo, así como una metodología de trabajo común que les permite producir y crear internamente cursos *e-learning*, de los que esperan tener a final de año 40 cursos on line.

El responsable de Formación y Desarrollo de Generali apunta que, de hecho, se trata del primer proyecto de formación a nivel de grupo, en tanto que parte de la definición de un modelo formativo *e-learning* común en España y su realización ha conllevado la creación por primera vez de equipos de trabajo mixtos entre Grupo Generali España AIE, Vitalicio Seguros y Estrella Seguros.

aplicaciones de *Business intelligence* que permitirán explotar la información y establecer las debidas correlaciones con determinados indicadores de negocio, etc.

**Desde su punto de vista, en el entorno actual ¿qué papel juega la formación en la empresa?**

Quizás nos hayamos de preguntar cómo la formación y el desarrollo pueden ayudar a la empresa a superar la crisis y a aprovechar las posibles oportunidades que de ella se deriven. De una crisis como la actual sólo se puede salir de dos formas: debilitado o fortalecido. Las empresas que apuesten por la gestión del talento, la motivación, la innovación, la creatividad y —muy importante— el compromiso de sus empleados no pueden renunciar a la formación.

A pesar de la recesión, las organizaciones debemos poner el foco en políticas de crecimiento más allá de planteamientos basados exclusivamente en la reducción de costes. Aunque parezca difícil, cada uno en nuestro ámbito deberíamos ser capaces de aprovechar estos momentos para ser más proactivos. ¿Cómo? Analizando las perspectivas de crecimiento a medio plazo y anteponiéndonos a las convulsiones del entorno en que vivimos.

Desde un punto de vista de Recursos Humanos, debemos potenciar la utilización de determinadas competencias críticas, pero en unos niveles de

mayor complejidad, tales como una mayor orientación al logro, iniciativa —que permita anticipar y actuar para crear oportunidades o evitar futuras crisis—, capacidad de innovar...

Como decía P. Drucker, la formación hay que darla cuando las cosas van bien para que sigan bien, y cuando van mal para optimizar los recursos humanos y conseguir que las cosas vayan mejor. Creo que no iba desencaminado...

**¿Cuáles son los retos y objetivos del departamento a corto-medio plazo?**

Dar el debido soporte a la estructura comercial y de negocio, optimizando de la mejor forma posible nuestros recursos humanos en aquellas iniciativas que se planteen y en función de los objetivos establecidos. Aunque pueda parecer una paradoja dados los actuales momentos, estamos poniendo en marcha nuevos proyectos e iniciativas, tanto desde la vertiente formativa como de las políticas de desarrollo de recursos humanos, en tanto que su necesidad se hace más patente y “visible”.

No obstante y desde una perspectiva práctica, no podemos olvidar que nuestros objetivos deben ser, en estos momentos y más que nunca, concretos y que den respuesta a una realidad organizativa y a una realidad de mercado ■

*redaccion@custommedia.es*



al detalle

**Algunos datos de Generali**

- En Generali, la aplicación de una nueva regulación legal en el sector, junto con las necesidades de acceso recurrente a la formación por parte de su equipo humano, ha acelerado el desarrollo de metodologías complementarias —que no sustitutivas— de la presencial.
- El área de Formación y Desarrollo de Generali ha desarrollado en apenas un año cerca de 40 cursos de formación *e-learning*.
- El departamento que dirige Francesc Giralt se ocupa de la formación comercial, formación corporativa y desarrollo de recursos directivos, selección de personal y desarrollo de recursos humanos, y emplea a 16 personas.